

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Management organizace

Management of Organization

Student: Petr Kubiczek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2009

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Petr Kubiczek**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Management organizace  
Management of Organization

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Teoretický přístup k managementu organizace
2. Charakteristika organizace
3. Aplikační přístup k managementu organizace
4. Návrhy a doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. Management a leadership. Přel. KOUBEK, J. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN:978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František.; KOŠTAN, Pavol.; ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-70480-17-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Krymláková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2008

Datum odevzdání: 07.05.2009



*Jiří Bláha*

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

*Dana Dluhošová*

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě 7.5. 2009

.....  
Petr Kubiczek

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce Ing. Haně Krymlákové, Ph.D., za cenné a podnětné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Bc. Lence Hudákové a pracovníkům firmy TOP School s.r.o.

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Teoretický přístup k managementu organizace .....</b>	<b>2</b>
1.1 Management .....	2
1.2 Manažeři.....	5
1.2.1 Manažerské role .....	6
1.3 Vedení lidí .....	9
1.3.1 Styly vedení lidí .....	9
1.3.2 Transformační a transakční styl vedení.....	10
1.3.3 Styl jednání podřízených .....	11
1.4 Komunikace .....	12
1.4.1 Složky komunikace .....	12
1.4.2 Volba komunikačního kanálu.....	14
1.4.3 Komunikační styl .....	15
<b>2. Charakteristika vybrané organizace .....</b>	<b>17</b>
2.1. Profil společnosti TOP School s.r.o. ....	17
2.2. Callanova metoda.....	19
2.3. Organizační struktura a dodavatelé .....	21
2.3.3. Ředitelka.....	21
2.3.4. Sekretářky.....	22
2.3.5. Asistentka ředitele .....	22
2.3.6. Dodavatelé firmy.....	22
2.4. Zákazníci .....	23
2.5. Konkurence .....	24
2.6. Reklama.....	25
<b>3. Analýza aktuálního stavu managementu organizace.....</b>	<b>26</b>
3.1. Personální struktura firmy .....	26
3.1.1. Ředitelka.....	26
3.1.2. Asistentka ředitele .....	28
3.1.3 Sekretářky.....	29
3.1.4 Hlavní lektorka .....	31
3.1.5 Lektori .....	31
<b>4. Výzkum, návrhy a doporučení.....</b>	<b>33</b>
4.1 Analýza výstupu výzkumu .....	34
4.1.1 Práce sekretářek.....	34
4.1.2 Práce ředitelky .....	37
4.2 Závěr výzkumu.....	38
<b>Závěr.....</b>	<b>39</b>
<b>Seznam literatury .....</b>	<b>40</b>

# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá popisem managementem organizace, nastíněním stylů řízení organizace, analýzou manažerských rolí a komunikací v rámci organizace. Na příkladu firmy TOP School s.r.o. popisuje organizaci managementu ve střední firmě, analyzovaje jednotlivé role vedení, jejich pravomoci, stejně jako povinnosti sekretariátu. Neméně podstatnou věcí, kterou se tato bakalářská práce zabývá, je komunikace v rámci firmy a také motivací jejich zaměstnanců.

První, teoretická část, definuje a popisuje management a problematiku s ním spojenou, manažery a jejich klasifikací a charakteristiku, stejně jako specifikaci manažerské role. Část této bakalářské práce se také věnuje problematice vedení lidí a komunikaci ve firmě.

Druhá, praktická část této bakalářské práce, se věnuje charakteristice společnosti TOP School s.r.o., její organizační struktuře, popisem povinností a jednotlivých náplní práce ředitelky a zaměstnanců firmy.

Ve třetí, analyticky pojaté části, se detailně zaměřuji na povinnosti sekretářek, asistentky ředitele a hlavní lektorky, komunikaci mezi nimi a stylu řízení ředitelky firmy TOP School s.r.o., jelikož je tato část východiskem pro následující část.

Čtvrtá část se zabývá výzkumem a následnými návrhy řešení. Na základě konzultací s ředitelkou společnosti, sekretářkami a hlavní lektorkou jsem analyzoval organizaci práce, zaměřil se na nedostatky této struktury a pokusil se navrhnout řešení, které by tyto nedostatky odstranily ke spokojenosti jak ředitelky, tak sekretariátu a samozřejmě s tím spojené klientely.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat současný stav managementu jazykové školy TOP School s.r.o., nastínit povinnosti jednotlivých zaměstnanců a organizační strukturu jejího chodu, zjistit, zda se ve struktuře vedení nachází nedostatky a pokud ano, navrhnout řešení, jak je odstranit nebo alespoň napomoci k jejich eliminaci.

# 1. Teoretický přístup k managementu organizace

V první části bakalářské práce jsou zachyceny a vysvětleny teoretické pojmy managementu. Je zde popsáno jaké metody a styly řízení používají manažeři při každodenní práci, jaké jsou jejich povinnosti, zodpovědnost a přínos pro organizaci.

## 1.1 Management

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. [Bělohlávek, 2001]

Management je systematický proces, protože manažer má do svého chování a jednání vnášet řád a vést podnik k určeným cílům. Je to sled na sobě navazujících a vzájemně propojených úkolů, činností a rozhodnutí stojících před manažerem, které vedou k vyřešení problémů a dosažení plánovaných výsledků a cílů.

Každá jednotlivá aktivita, ze které se management skládá je dokonale propojena s ostatními. Manažer jako vedoucí pracovník může jednu z těchto aktivit, podle svých schopností, zvyklostí, preferencí nebo potřeb organizace upřednostňovat, klást na tuto aktivitu větší důraz, ale i přesto se musí věnovat všem složkám managementu, jelikož jsou na sobě závislé a celý proces by byl, vynecháním jedné aktivity, znehodnocen a nebyl by přínosný pro organizaci.

### *Plánování*

Je klíčový prvek managementu. Znamená určení úkolů, volbu priorit a stanovení času v jakém musí být úkol splněn, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Plány se podle toho dělí na strategické, taktické a operativní nebo na dlouhodobé a krátkodobé.

### *Organizování*

Znamená přidělování úkolů určených plánováním jednotlivým útvarům, oddělením a pracovníkům organizace. Uspořádat tyto prvky v určitý systém, který povede k dosažení

stanovených cílů. Dále by mělo organizování zajistit zdroje pro tyto prvky systému, potřebné k vykonávání určených činností. Organizování by mělo každému členu organizace vymezit jeho postavení a místo v procesu řízení.

### *Vedení lidí*

Patří mezi nejdůležitější funkce managementu. Jedná se o motivování, ovlivňování a vedení podřízených osob tak, aby bylo dosahováno cílů, které si organizace určila. Manažeři by měli ovlivňovat pracovníky k co nejlepším výkonům a co nejefektivnějšímu plnění úkolů.

### *Kontrolování*

Je sběr a kontrola dat a údajů a následné srovnávání aktuálních informací s plánovanými cíly, což umožňuje napravovat a měnit chybná rozhodnutí a nedostatečné plnění úkolů. Dále nám kontrolování ukazuje jak lze zlepšit aktivity členů organizace.

Plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování se začleňují do určitých oblastí řízení organizace a nabývají v nich specifického charakteru:

### *Strategické řízení*

Proces, kdy se stanovují strategické cíle, dlouhodobé plány, vize. Odhadují se trendy a vývoj trhu a podle těchto odhadů organizace mění své chování. Hledají se optimální cesty k dosažení cílů s optimálním využitím použitelných zdrojů.

Proces strategického řízení začíná definicí poslání organizace, pokračuje strategickou analýzou, identifikací současné strategické pozice, stanovením strategických cílů a volbou strategie. Součástí strategického řízení je zároveň implementace zvolených strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocování. [Bělohlávek, 2001]

Hlavním smyslem strategického řízení je, zajistit organizaci v určitém časovém období lepší pozici na trhu, než je pozice současná.

### *Řízení trhu a obchodu (marketing)*

Marketing se zabývá analýzou trhu, hledáním zákazníků, zjišťováním jejich potřeb, požadavků a preferencí. Dělí trhy na segmenty, do kterých umisťuje produkty a určuje jejich cenu. Určuje cíle a techniky prodeje.



Je to vztah mezi nabízejícím a poptávajícím. Marketing je proces, který začíná už před uvedením produktu na trh, a pokračuje i po prodeji produktu.

#### *Řízení financí*

Snaží se o vytvoření a dodržování finančních cílů organizace. Řídí krátkodobé a dlouhodobé financování, určuje poměr vlastních a cizích zdrojů krytí majetku.

#### *Řízení lidských zdrojů*

Je to souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve všech druzích organizací. Řízení lidských zdrojů lze definovat také jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidí v organizaci. Tím se obsahově řízení lidských zdrojů liší od manažerské funkce personalistiky, která je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. [Lednický, 2007]

#### *Řízení kvality*

Jedná se o činnosti, které vedou k udržování a zvyšování kvality a plnění požadavků na kvalitu. Jedná se o dlouhodobý proces, který se dělí do několika stádií – od kontroly kvality, řízení kvality, plnění zákonných kvalitativních a jakostních norem až po komplexní řízení jakosti a kvality v organizaci. Součástí řízení kvality je také zohledňování environmentální politiky organizace.

#### *Řízení informací*

Snaží se vyhledávat, aktualizovat, shromažďovat, třídit, přenášet, zkoumat a využívat znalosti a informace důležité pro organizaci a její konkurenčně schopné fungování na trhu. Informační systém v organizaci je pak vnímán jako prostředek ke zpracování údajů do informace, která je následně využita v procesu rozhodování. Umožňuje tak manažerům včas přijímat rozhodnutí pro plánování, řízení a kontrolu všech aktivit, za které odpovídají. [Bělohlávek, 2001]

## 1.2 Manažeři

Manažeři odpovídají za plnění úkolů, které vyžadují řízení ostatních pracovníků organizace. Pracovníkům jsou zadávány přesné a jasné úkoly, je jim určen jasný termín splnění a požadavky na kvalitu a správnost. Obtížnost a s tím spojená kompetentnost je rozdílná na určitých úrovních v organizaci. Podle toho se také dělí manažeři do určitých úrovní podle postavení v organizaci a to na liniové, střední a vrcholové manažery.

### *Linioví manažeři*

Tito manažeři se nachází na nižších úrovních v organizaci. Jedná se o mistry na dílnách, vedoucí jednotlivých oddělení. Jejich pracovní náplní je vedení pracovníků v každodenních úkolech na pracovištích. Kontrolují pracovníky, snaží se operativně řešit problémy a napravovat chyby vzniklé na jejich pracovištích.

### *Střední manažeři*

Jejich pracovní náplní je řídit jak liniové manažery tak i řadové pracovníky. Koordinují a organizují vykonávané úkoly. Stojí mezi liniovými a vrcholovými manažery. Odpovídají za výkonnost určitých oddělení, částí organizace.

### *Vrcholoví manažeři*

Neboli „top manažeři“ jsou nejvyšším stupněm řízení v organizacích. Starají se o strategické plánování, směřují organizaci k určitým cílům. Jedná se o nejméně početnou skupinu manažerů. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Kromě strategického plánování musí vykonávat i ostatní manažerské činnosti jako je vedení lidí, kontrolování a organizování.

Tato struktura manažerů je rozdílná v každé organizaci. Záleží na velikosti organizace, počtu dceřiných společností, počtu oddělení nebo divizí. Některé velké společnosti mají velmi široké úrovně řízení. U některých malých podniků zase úplně chybí střední management, jelikož by byl v těchto organizacích zbytečný. Střední manažeři by byli nadbyteční a ve skutečnosti by neměli koho řídit, nebo by přebírali funkce top manažera. V takto malých organizacích většinou pozici top managementu zastává vlastník, který přímo řídí liniové manažery nebo řadové pracovníky, kterým přesně uděluje pokyny k jejich práci. Jsou také

organizace s řadou divizí, které mají velice široký střední management s mnoha manažery, kteří jsou řízení několika málo vrcholovými manažery.

V tabulce č. 1 jsou zachyceny odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení

Tab. 1.2.1 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních řízení

Plánování	Plánování	Plánování
Organizování	Organizování	Organizování
Vedení	Vedení	Vedení
Kontrolování	Kontrolování	Kontrolování
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Zdroj: Bělohávek, 2001, str. 27

### 1.2.1 Manažerské role

Henry Mintzberg charakterizoval deset různých rolí, které manažer během své pracovní doby zastává vůči podřízeným, nadřízeným, spolupracovníkům, zákazníkům, konkurenci, státním orgánům a veřejnosti.

#### *Interpersonální role*

Tyto role vystupují z formálních vztahů. V mezilidských vztazích vystupuje manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel.

- **Představitel** – reprezentace organizace při styku s veřejností. Vysoce postavený manažer je přítomen společenským akcím se zákazníky, dodavateli, novými zaměstnanci, účastní se otevření nového oddělení. V těchto případech působí osoba manažera na motivaci a vědomí veřejnosti. Manažer neplánuje strategie podniku ani neřídí, tuto činnost by za něj mohl vykonávat níže postavený manažer, ale svou přítomností na akci ukazuje, že organizaci na této události záleží.

- Vedoucí – takto manažer vystupuje ve vztahu ke svým podřízeným. Snaží se je motivovat, stimulovat k dobrým pracovním výkonům. Tato funkce může zahrnovat i personalistiku. Práci podřízených hodnotí a formuluje další úkoly, které musí být splněny.
- Spojovatel – vztah manažera s ostatními horizontálně stejně postavenými manažery organizace nebo manažery jiných organizací. Úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými odděleními, útvary organizace a vztahy mezi organizací a veřejností.

### *Informační role*

Vycházejí z informací, které manažer přijme v interpersonálních vztazích. S těmito informacemi manažer pracuje a dále je odesílá. Většinou mají podobu nestandardních informací, nemají rutinní charakter. Manažer buduje síť kontaktů. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

- Pozorovatel – manažer zkoumá prostředí kolem organizace, sbírá důležité informace o příležitostech, hrozbách, změnách a problémech, které mohou mít vliv na fungování a prosperování organizace. Manažer musí sledovat i chování konkurence, aby jeho vlastní organizace mohla rychle a pružně reagovat na změny na trhu.
- Šířitel – poskytuje důležité nebo výsadní informace, které získal mimo organizaci. Tyto informace může šířit mezi své podřízené nebo informovat manažery ve vyšších úrovních. Je na něm, jakou informaci rozšíří dále a jakou si uchová pro sebe.
- Mluvčí – reprezentuje svojí organizaci navenek. Chrání a vytváří její image, zastupuje organizaci na veřejných zasedáních, hájí zájmy organizace.

### *Rozhodovací role*

Manažer rozhoduje ve strategických a organizačních rozhodovacích procesech. Na základě předchozích rolí získává autoritu a informace, které používá k rozhodování. Role manažera

jsou podnikatel, eliminátor poruch, distributor zdrojů a vyjednávač.

- **Podnikatel** – manažer vymýšlí, podněcuje a sleduje změny. Využívá příležitostí, snaží se vyhnout hrozbám, řeší problémy, zavádí nové produkty, zapracovává do procesu výroby nové technologie. Proces podnikání nejvíce ovlivňuje rozvoj organizace. Manažer se rozhoduje o investicích podle dvou základních veličin. A to rizikovosti a ziskovosti. Tyto veličiny jsou většinou na sobě závislé a snížením jedné většinou klesá i druhá.
- **Eliminátor poruch** – v této roli manažeři ovlivňují změny, které nastaly mimo jejich kontrolu. Snaží se o reagování na nastalé situace a jejich rychlé a správné řešení. Jelikož odstraňování poruch vyžaduje rychlé vyřešení, má role eliminátora poruch přednost před ostatními rolemi v organizaci. Hlavním cílem je udržování stability a odstraňování bariér.
- **Distributor zdrojů** – rozděluje disponibilní zdroje jako jsou čas, peníze, lidé, zařízení a stroje. Musí pracovat s omezenými zdroji, musí rozhodovat o správném rozdělení zdrojů, které bude odpovídat prioritám organizace. Usiluje o maximální využití a optimální nasazení zdrojů. Musí zdroje rozdělit tak, aby přinášely co největší užitek. Musí rozhodovat komu zdroje přidělí a komu ne, protože jednotliví podřízení chtějí co nejvíce zdrojů pro sebe a svůj úsek organizace.
- **Vyjednávač** – manažer jedná s útvary organizace, cizími organizacemi, s podřízenými, nadřízenými, kolegy, dodavateli, zákazníky, státní správou. Vyjednávání má vést k získání výhod pro organizaci. Nezbytnou podmínkou je pravomoc k hospodaření se zdroji. Čím vyšší je stupeň managementu v organizaci, tím více se manažeři věnují vyjednávání.

Mintzberg zjistil, že tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii. Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují interpersonální role. Zatímco finanční manažer působí hodně v informačních rolích, obchodník se věnuje zejména své úloze vyjednávat a provozní manažer rolím interpersonálním a roli řešitele rušivých událostí. [Bělohlávek, 2001]

### 1.3 Vedení lidí

Je motivování a ovlivňování podřízených pracovníků. Jedná se o nejdůležitější manažerskou funkci ve většině organizací. Vedení se uskutečňuje pomocí přímého ukládání úkolů pracovníkům. Způsob, jakým manažer ovlivňuje aktivity pracovníků a jeho přístup k tomuto ovlivňování nazýváme styly vedení. Je to chování manažera, které může a nemusí být motivující.

#### 1.3.1 Styly vedení lidí

Tradičně jsou uváděny tři základní styly vedení pracovníků: autokratický, demokratický a liberální.

##### *Autokratický styl vedení*

Manažer v tomto stylu vedení rozhoduje o problémech sám a svá rozhodnutí prezentuje formou příkazů. Komunikace probíhá shora dolů, to znamená jasné příkazy od nadřízených podřízeným. Zpětná vazba probíhá formou hlášení o splnění úkolu či problémech. Podřízení nemají volnost vlastního řešení problému. Motivace je převážně finanční odměna a také hrozba trestů při nesplnění nebo špatném splnění příkazů. Tento styl vedení se uplatňuje převážně v podmínkách jednoduché práce, kdy je vedoucí pracovník autoritou z pohledu větší kvalifikovanosti a vyšších znalostí co vše, jak a proč má být vykonáno. Tento styl se používá také v krizových situacích, kdy je nutná okamžitá reakce organizace a rychlé vyřešení problému.

##### *Demokratický styl vedení*

Vedoucí deleguje část své autority, připouští komunikaci a návrhy řešení od podřízených, ale ponechává si odpovědnost a právo na konečné rozhodnutí. Komunikace probíhá v obou směrech to znamená i od podřízených nahoru k manažerovi. Podřízení navrhnou možná řešení a společně se snaží vyřešit problém. Motivací je kromě finanční odměny také zadostiučinění z podílu na vyřešeném problému. Nevýhodou tohoto stylu je časová ztráta, která vzniká zapojením více lidí do jednoho rozhodovacího procesu. Demokratický styl značně zpomaluje rozhodnutí, jelikož jsou brány v potaz návrhy všech členů skupiny.

### *Liberální styl vedení*

Manažer vystupuje pouze jako reprezentant pracovní skupiny. Pracovní úkoly a povinnosti si ve skupině samostatně rozdělí pracovníci mezi sebou. Jejich kompetentnost a odpovědnost je stejná. Informační toky jsou většinou horizontální. Výhodou tohoto stylu je zainteresovanost každého jednoho pracovníka, možnost samostatné práce. Manažer v tomto stylu pomáhá řešit složitější problémy a podává skupině potřebné informace.

### **1.3.2 Transformační a transakční styl vedení**

Transakční vedoucí motivuje podřízené poskytováním odměn a transformační podporuje uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Dobrý vedoucí ale striktně nepoužívá jen jeden z těchto dvou stylů, ale efektivně je kombinuje k dosažení co nejlepších výsledků.

#### *Transformační styl vedení*

Je postaven na uspokojování vyšších potřeb zaměstnanců. Jejich posílení vede k mimořádnému úsilí. Vedoucí vede své zaměstnance k seberegulaci, sebeaktualizaci a sebekontrolé. Tím, že se zaměstnanci ztotožňují s firmou a vedoucím se docílí ještě většího úsilí vyřešit určitý problém. Transformace lze dosáhnout trojím způsobem [Bělohlávek, 2006]

- pozvednutím uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce i o cestách, jak jich dosahovat,
- působením na lidi, aby své osobní zájmy převedli na zájmy týmu, organizace či společenstva,
- změnou potřeb z Maslowovy soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb.

Hlavním nástroji transformačního manažera jsou charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.

#### *Transakční vedení*

Je postaveno na směně, transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, schopnosti, zkušenosti a znalosti a vedoucí jej za to odměňuje. Využívá dvou prostředků: podmíněné odměny a řízení výjimkou.

Podmíněná odměna spočívá v ustanovení toho co by měl podřízený udělat a jakou za to dostane odměnu. Pokud bude práce vykonána správně je pracovník motivován zvýšením platu, ale naopak je tu i hrozba podmíněného postihu, pokud nebude práce odpovídat požadavkům vedoucího. Vedoucí stanovují pracovníkům cíle, zadávají úkoly a objasňují jim chyby.

Při řízení výjimkou vedoucí příliš nezasahují do plnění úkolů. Zasahují jen v případech problémů, vážných chyb, nekompetentnosti pracovníků a podobně. Vedoucí může delegovat odpovědnost na podřízené a aplikovat řízení výjimkou.

### **1.3.3 Styl jednání podřízených**

Nerozlišujeme pouze přístupy vedoucích pracovníků k řízení, ale také přístupy řízených pracovníků. Tyto styly popisují jak podřízení reagují na své nadřízené, jak jednání s nadřízeným za účelem jeho ovlivnění. Kipnis a Schmidt označili přístupy podřízených k vedoucím pracovníkům jako měkké, tvrdé nebo racionální [Bělohlávek, 2006].

- Měkký přístup používá dvou prostředků: přátelství a podlézání. Objevuje se tehdy, když podřízený má malou moc, očekává odpor a je ve značně nevýhodném postavení vůči svému vedoucímu. Podřízenému zde jde především o dosažení osobních výhod.
- Racionální přístup se snaží ovlivnit vedoucího racionálními argumenty a vyjednáváním. Je využíván tehdy, když není třeba očekávat odpor. Podřízený usiluje o dosažení osobního přínosu, ale stejně tak i přínosu pro organizaci. Tento přístup nejvíce přispívá k osobní spokojenosti podřízených.
- Tvrdý přístup zahrnuje asertivitu (i s použitím síly), vyšší autoritu (spojení s osobami postavenými v organizaci ještě výše než nadřízený) a koalici (která spočívá v získávání spolupracovníků proti vedoucímu). Tvrdý přístup je používán tam, kde se očekává odpor nadřízeného.

Styly chování podřízeného se většinou vztahují ke stylu vedení nadřízených. Rozhodujícím faktorem je tedy vedoucí, i když i přístup pracovníka není zanedbatelný.



## **1.4 Komunikace**

Komunikace je sdělování informací, myšlenek, názorů, a pocitů prostřednictvím společné soustavy symbolů. Hlavním dorozumívacím prostředkem člověka je verbální komunikace, neboli řeč.

Úroveň řízení organizace je určena kvalitou komunikace. Pro firmy je velmi důležité včas zpracovat, pochopit a předat dále získané informace o změnách na trhu a o přáních a potřebách zákazníků.

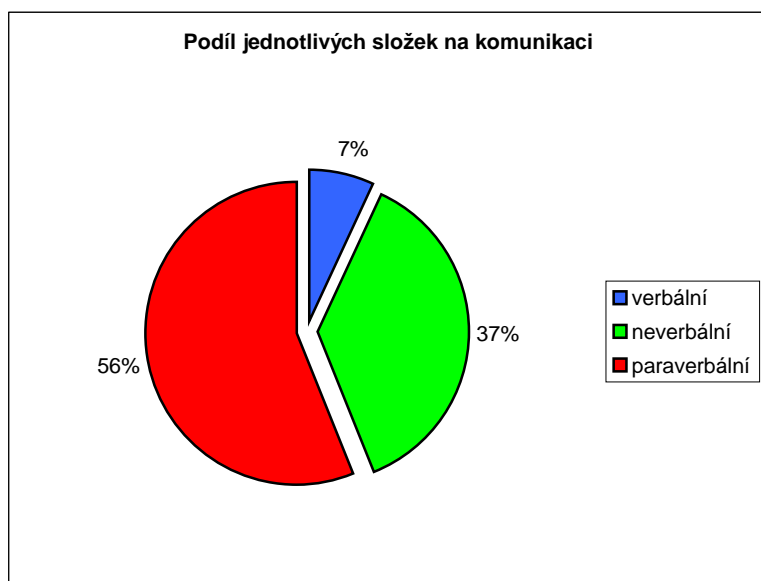
### **1.4.1 Složky komunikace**

Komunikace se skládá se několika složek, které se vzájemně propojují a doplňují. Společně tyto složky vytváří konečnou komunikaci.

- 1) Verbální komunikace - slovní komunikace, tedy komunikace slovem či písmem
- 2) Neverbální komunikace - tedy komunikace bez používání slov. Ta zahrnuje osobní mimosmyslové projevy a postoje, pomocí kterých předáváme informace o tom, jak vnímáme okolí. Většinou je tvořena mimosmyslově a také mimosmyslově bývá vnímána. Jedná se o gesta, polohy, mimiku, vzdálenost atd.
  - mimika (vrásky, vzhled tváře)
  - gestika (čím dále část těla od hlavy, tím hůře ji kontrolujeme),
  - haptika (dotyky),
  - posturika (poloha těla, způsob chůze, zvládání prostoru, ...),
  - image (oděv, tělesné pachy, pověst, reputace, ...),
  - zacházení s časem (délka našeho projevu, dochvilnost, skákání do řeči, ...).
- 3) Paraverbální - intonace, barva hlasu, hlasitost, dynamika, tempo, pauzy, přízvuk, melodie

Následující graf ukazuje podíl jednotlivých složek na komunikaci

Graf 1.4.1.1 - Podíl jednotlivých složek na komunikaci



Zdroj: Bělohlávek, 2006, str. 527

Problémy, které narušují a komplikují komunikaci nazýváme šumy. Šumy zkreslují, omezují nebo potlačují rozsah a význam přenesených sdělení. Šumy se mohou objevit kdekoliv v komunikačním procesu. Když uvážíme, že šumy se vyskytují i při komunikaci dvou osob, pak si představme, kolik překážek musí překonat zpráva, která je vyslána vrcholovým managementem. Než zpráva nebo úkol projde přes střední management, například k mistrům v dílnách a řadovým pracovníkům, může se její obsah dosti změnit a zpráva může být pracovníky špatně pochopena. Proto je velmi důležité potlačovat rušící šumy v organizaci, aby bylo přenášení informací přesné a nezkreslené.

Proces komunikace prochází několika fázemi: [Bělohlávek, 2001]

- 1) *Vznik myšlenky*, která má pro původce určitý význam.
- 2) *Kódování* myšlenky do jazyka, kterému příjemce rozumí. Nemusí to být jen psaný nebo mluvený projev, ale i gesta, pohyby.
- 3) *Vysílání* zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu)
- 4) *Přenos* prostřednictvím komunikačního kanálu
- 5) *Příjem* zprávy příjemcem

- 6) *Dekódování zprávy*
- 7) *Pochopení myšlenky, se stejným významem s jakou jí původce vymýšlel*

Na každém z těchto stupňů pak mohou vzniknout komunikační bariéry:

- 1) Myšlenka může být naivní, nelogická, nepřijatelná pro příjemce.
- 2) Při kódování se původce dopouští chyb z neznalosti jazyka, opomíjení podstatných částí informace, zaměňování elementů (použití nesprávných anglických slov českým mluvčím), používání mnohoznačných a nejasných symbolů.
- 3) Informace je vysílána příliš potichu nebo je těžko čitelná.
- 4) Zvolený kanál není vhodný, přenos je narušován šumy z prostředí.
- 5) Příjemce není schopen přejímat vysílanou zprávu, nevnímá části informace, špatně vidí, neslyší.
- 6) Příjemce prvky zprávy chybně spojuje, organizuje a doplňuje o další - smyšlené - elementy, které ve zprávě postrádá.
- 7) Příjemce informaci chápe odlišně, nepřijímá ji vzhledem ke svým postojům a názorům.

#### **1.4.2 Volba komunikačního kanálu**

V organizační struktuře je dáno, jakým směrem mají informace plynout, jaké informace sdělovat a komu a kdy mají být sdělovány. Podle organizační struktury můžeme komunikační kanály dělit na vertikální, horizontální a diagonální.

##### *Vertikální*

Převažují sestupné a vzestupné informační toky. Při převaze sestupných toků je řízení organizace postaveno na příkazech a pokynech vedoucích a je omezována zpětná vazba od pracovníků. Jsou požadovány jen dobré zprávy, což vytváří půdu pro zamlžování a zkreslování výsledků práce. Vedoucí pracovníci chtějí všechny problémy vyřešit sami bez pomoci ostatních. Rensis Likert takovou organizaci nazývá uživatelsko-autoritativní. Opakem je organizace participativní, kdy vedení podněcuje zpětnou vazbu, a tím získává potřebné informace od svých podřízených.

### *Horizontální*

Jedná se o komunikaci mezi útvary, oddíly, divizemi organizace. Jsou podporovány komunikační kanály mezi managementem na stejné úrovni. Komunikace nestojí na vzestupných a sestupných tocích. Tímto se otevírá cesta pro týmovou práci a pružné řešení problémů.

### *Diagonální*

Diagonální komunikace probíhá stejně jako horizontální komunikace, mezi útvary a divizemi organizace a ne jen mezi manažery stejných úrovní, ale i manažery na rozdílných úrovních. Je podmíněna vysokým liberalismem v organizaci. Nefunguje v organizacích s vysokou kulturou rolí. Překážkou jsou velké rozdíly mezi výše a níže postavenými manažery organizace.

### **1.4.3 Komunikační styl**

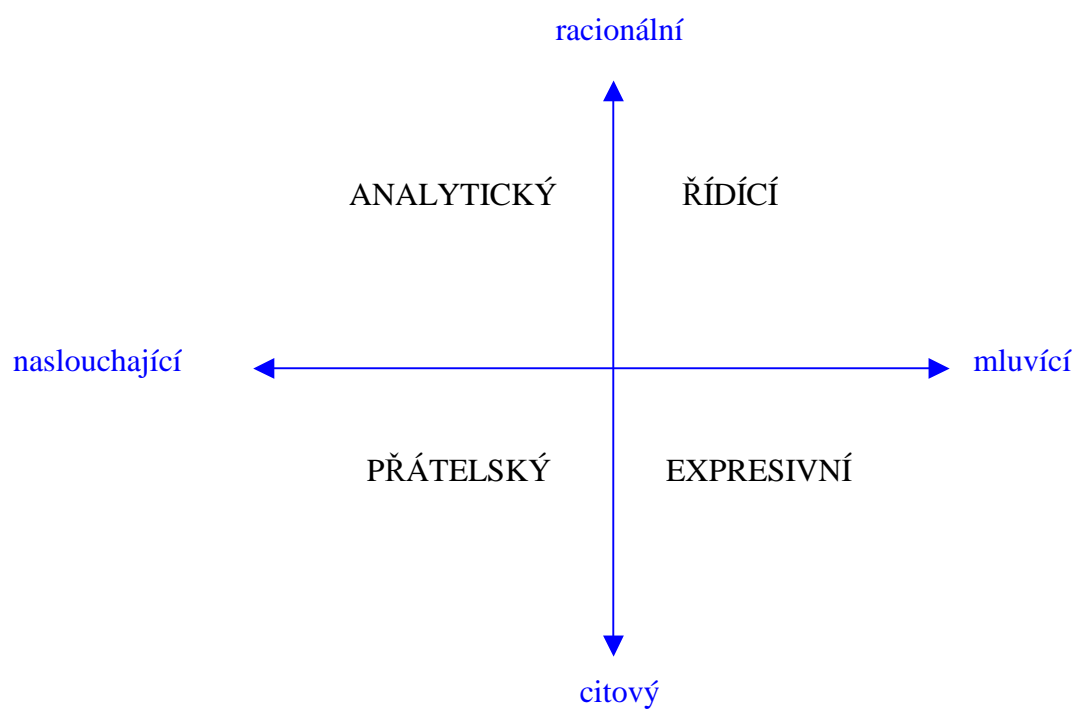
Styl komunikace podle osobnosti manažera. Rozlišujeme čtyři typy individuálního stylu [Bělohlávek, 2006]:

- Analytická osobnost má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní, tichá, nepodléhá vášním.
- Řídící osobnost je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city.
- Přátelská osobnost je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí.
- Expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe.

Chování lidí můžeme posuzovat ve dvou dimenzích:

- citlivý - rozumový
- naslouchající (pasivní) - mluvící (aktivní)

Obr 1.4.3.1 Dimenze chování



Zdroj: Bělohávek, 2006, str. 531

## **2. Charakteristika vybrané organizace**

V této části bakalářské práce je popsána společnost TOP School s.r.o., její vznik a následné rozšiřování. Je popsána Callanova metoda výuky anglického jazyka, kterou TOP Scholl využívá. Dále je popsána organizační struktura a dodavatelé, zákazníci, konkurence a reklama společnosti TOP School s.r.o..

### **2.1. Profil společnosti TOP School s.r.o.**

Společnost TOP School s.r.o. je soukromou jazykovou školou pohybující se na moravskoslezském trhu od září roku 2005. Na český trh vstoupila jako první jazyková škola v moravskoslezském kraji s výukou anglického jazyka Callanovou metodou. Jde o vysoce efektivní výukovou metodu, založenou na mluvené interakci mezi lektorem a studentem. Touto metodou se student naučí anglicky čtyřikrát rychleji než v konkurenčních soukromých jazykových školách nebo na státní jazykové škole, které vyučují klasickou metodou.

Vedle Callanovy metody tato společnost nabízí také přípravné kurzy k mezinárodně uznávaným certifikátům organizovaným univerzitou Cambridge, tedy k certifikátům Preliminary English Test (PET) a First Certificate in English (FCE). Vedle těchto přípravných kurzů jazyková škola poskytuje také kvalitní tlumočnické a překladatelské služby, jelikož disponuje několika zkušenými překladateli a tlumočníky.

Jazyková škola nabízí zájemcům také konverzace vedené rodilým mluvčím, stejně jako výuku Callanovou metodou, kterou tento mluvčí vyučuje. Vedle hodin s rodilým mluvčím je možno zúčastnit se gramatických hodin, na kterých je prezentována problematika určitého gramatického jevu a následné procvičování, aplikace a diskuze.

Jazyková škola TOP School s.r.o. se na českém trhu pohybuje už čtvrtým rokem a setkává se s nemalým úspěchem. Jejím hlavním sídlem se na počátku působnosti stala kancelář v Karviné, kde probíhaly všechny kurzy, a odkud také byla řízena veškerá činnost. Toto byla zatím jediná pobočka. Probíhaly na ní ukázkové hodiny pro zájemce-studenty, kteří

nikdy předtím o Callanově metodě neslyšeli a bylo potřeba tuto metodu předvést a seznámit s ní veřejnost. Od počátku klienti uznali její vysokou efektivitu a začaly probíhat jak první kurzy, tak i výuka ve firmách.

Po nemalém úspěchu v Karviné se dalším místem pro pobočku stala Ostrava. V Ostravě ještě neexistovala žádná škola vyučující Callanovou metodou, takže nic nebránilo velkému zájmu ze stran studentů. Zájem byl dokonce tak velký, že v průběhu jednoho roku musela firma TOP School s.r.o. pronajmout více učeben, aby byla schopna uspokojit velký zájem ze stran studentů. Nyní, v roce 2009, už není jedinou školou v Ostravě, která tuto metodu výuky poskytuje, tím ale neklesl zájem studentů, protože se nyní může pyšnit jak tím, že je nejdéle na trhu, tak zkušenostmi a propojením s jazykovými školami v Praze, Bratislavě a Londýně, které vyučují Callanovou metodou už dlouhou dobu. Pobočka v Ostravě se stala také hlavním sídlem jazykové školy TOP School s.r.o., je místem všech obchodních i interfiremních jednání.

V průběhu posledních dvou let byly otevřeny další dvě pobočky - v Havířově a Frýdku-Místku. Ani tam není o studenty nouze, firma se setkává s úspěchem jak ve veřejných kurzech tak při firemní výuce.

Na začátku podnikání firma zahrnovala pouze ředitelku, Bc. Lenku Hudákovou, a jednoho lektora, který vedl veškerou výuku a ukázkové hodiny pro zájemce o studium. Jak se firma rozrůstala, přibýly jak sekretářky, pro každou pobočku jedna, tak osobní asistentka ředitele a lektoři. V současné době ve firmě s ředitelkou pracují čtyři sekretářky (na pobočce v Ostravě, Karviné, Havířově a Frýdku-Místku), jedna osobní asistentka ředitele, a zhruba 25 lektorů. Počet lektorů se s přibývajícími kurzy neustále mění.

Současným cílem firmy je rozšířit svou působnost do ostatních větších měst v Moravskoslezském kraji, neustále zvyšovat kapacitu v městech stávajících, zahájit možnost výuky pomaturitního studia a rozšířit svou nabídku studia ostatních cizích jazyků. Firma se také snaží získat podporu z fondů EU na podporu vzdělanosti pro nezaměstnané a matky na mateřské dovolené, a tím jim umožnit zvýšení jejich kvalifikace prostřednictvím studia anglického jazyka za co nejpříjemnější cenu.

## 2.2. Callanova metoda

Callanova metoda je styl výuky anglického jazyka, který vznikl v druhé polovině dvacátého století v Anglii. Tato metoda je značně revoluční a je pravdou, že někteří absolventi klasického způsobu výuky, zejména ve střední a východní Evropě, s nedůvěrou přihlížejí této novince. Pravdou však je, že tato metoda výuky se na západním trhu pohybuje opravdu dlouho, a západní země (Velká Británie, Amerika, Francie, Švédsko, Finsko) tento styl výuky preferují, protože studenti se jím učí především mluvit, na rozdíl od klasické metody, na kterou jsou zvyklé země postihnuté komunistickým režimem. Tyto země si totiž zachovaly "starý" způsob výuky, a teď jen s nedůvěrou přihlížejí revolučním novinkám, které se už dlouho prosazují v edukačním procesu našich západních sousedů.

Callanova metoda je metoda řízené konverzace založená na neustále konverzací lektora se studenty. Tato vyučovací metoda pomáhá studentům naučit se anglicky až 4x rychleji než na obvyklých školách. Tento styl „přímé“ výuky začali před patnácti lety rozvíjet jazykoví specialisté ve Velké Británii. Základem je vzájemné intenzivní působení mezi lektorem, jenž neustále klade otázky, a studentem, který se snaží okamžitě zareagovat a odpovídat. Student je tedy „přinucen“ mluvit anglicky pořád, a to už od první vyučovací hodiny. Při neustálém slovním kontaktu s vyučujícím nemá čas překládat si slovíčka v hlavě nebo si připravovat odpověď do doby, než na něj přijde řada. Callanova metoda, a to je nejdůležitější, učí studenta od počátku v cizím jazyce myslet. Pokud systém otázka – odpověď probíhá v přiměřeném tempu, je student maximálně soustředěný na výuku jazyka, což v konečném výsledku představuje až 4násobně vyšší efektivitu. Student s narůstajícími jazykovými dovednostmi záhy odbourá psychologickou bariéru mluvit v angličtině. Je dokázáno, že většina lidí má zpočátku problémy komunikovat v cizím jazyce před ostatními lidmi, protože se „stydí“; obava z možného „trapasu“ jim pak výrazně svazuje ruce, respektive ústa. Díky Callanově metodě je ovšem tato bariéra brzy odbourána a student s rostoucími komunikačními schopnostmi získává stále větší sebedůvěru, jež mu umožňuje pouštět se do „větších akcí“. Použití Callanovy metody je tedy velmi efektivní, student se cizímu jazyku učí daleko rychleji než při tradiční výuce.

Pilířem Callanovy metody je také rychlost mluveného slova. Běžná konverzační rychlost řeči je 150 až 180 slov za minutu. Učitelé angličtiny používající jiné metody výuky než Callanovu mluví na své studenty většinou v rychlosti 100 až 120 slov za minutu. Zastánci



Callanovy metody učí hned od začátku studenty rozumět při tempu 200 až 240 slov za minutu - studenti se musí soustředit, nemají čas se nudit, ani si v hlavě překládat, takže se mnohem rychleji naučí v angličtině už přemýšlet.

Podle University of Cambridge trvá studentu-začátečnickovi na běžných soukromých školách zhruba 350 vyučovacích hodin (4 akademické roky), než je připraven složit mezinárodně uznávanou zkoušku Preliminary English Test (PET). Callanova metoda zaručuje připravit studenta na úspěšné složení této zkoušky za pouhých 80 vyučovacích hodin, tedy za 1 akademický rok. Následná příprava na cambridgeský First Certificate in English (FCE) trvá na ostatních školách zhruba 20 měsíců, studium Callanovou metodou garantuje složení této zkoušky po 5-ti měsících při stejném počtu hodin týdně.

Každý student, který chce vyzkoušet kurzy Callanové metody, má možnost využít bezplatné ukázkové hodiny, po dobu než se rozhodne, jestli mu tato výuka vyhovuje, nebo ne. Systém výuky založený na Callanové metodě využívá víc jak 400 registrovaných škol v 15 zemích světa. Největší škola se nachází v Londýně, kde ročně studuje víc jak 1200 studentů.

Standardní metoda je založena na vědeckém zjištění, že běžný student kvalitně využije jen asi čtvrtinu vyučovací hodiny - má čas se chvíli dívat z okna, nebo na hodinky, nebo přemýšlet, co bude dělat večer. V hodině vyučování Callanovou metodou se musí soustředit 60 sekund v minutě, protože je neustále bombardován otázkami, na které musí odpovídat. Brzy překoná počáteční ostych před ostatními a nabytá sebedůvěra mu usnadní i komunikaci mimo učebnu. Jediná cesta jak se naučit mluvit cizím jazykem, je mluvit jím. Když je student stále nucen poslouchat a mluvit, naučí se jazyk, ať chce, nebo nechce.

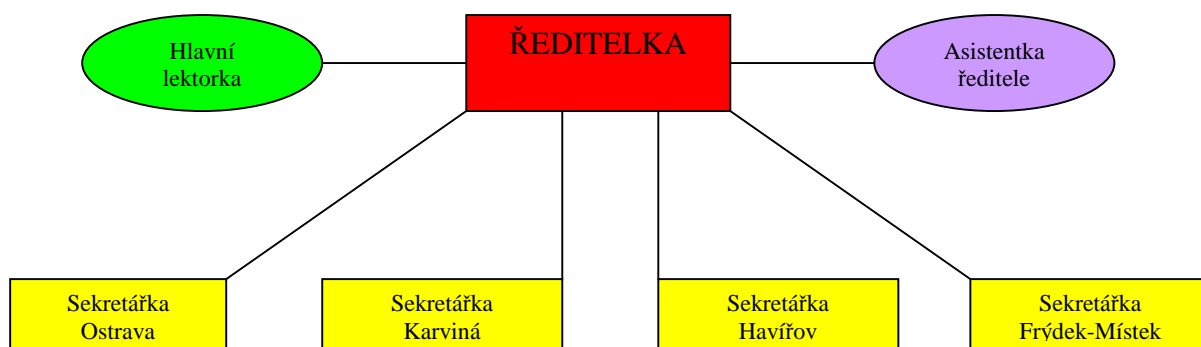
Callanova metoda učí studenty především mluvit a rozumět jazyku, protože to je při výuce jazyka ta nejpodstatnější věc. Samozřejmě, že metoda učí i gramatiku a pravopis, ale největší důraz se klade na první dvě schopnosti. Metoda je vhodná i pro úplné začátečníky, kteří vůbec neovládají anglický jazyk.. Postupně si krok za krokem osvojují slovní zásobu a gramatiku, až dokud nedosáhnou požadovanou úroveň. Každý student může pravidelně kontrolovat, v čem se zlepšil, a to díky testům, které musí zvládnout po ukončení každé úrovně. Metoda je taktéž vhodná i pro pokročilé studenty, kteří chtějí pokračovat ve zlepšování své jazykové komunikační schopnosti. Množství světových společností úspěšně

využívá tuto metodu při výuce angličtiny svých zaměstnanců. Callanova metoda se těší velké popularitě, neboť vzhledem na rychlost výuky ušetří množství času a financí.

## 2.3. Organizační struktura a dodavatelé

Na obrázku je názorně nakreslena organizační struktura TOP School s.r.o.. Ředitelka má k dispozici svojí asistentku a úzce spolupracuje s hlavní lektorkou například při výběru nových lektorů. Každá pobočka má jednu sekretářku, které jsou řízeny ředitelkou společnosti.

Obr. 2.3.2 Organizační struktura TOP School s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

### 2.3.3. Ředitelka

Ředitelkou společnosti TOP School s.r.o. je Bc. Lenka Hudáková, která sama tuto firmu v roce 2005 založila a úspěšně ji vede i nadále. Bc. Lenka Hudáková se rozhodla založit jazykovou školu vyučující angličtinu Callanovou metodou po svém několikaměsíčním studijním pobytu ve Velké Británii, kde navštěvovala jazykový institut Avalon School a sama se tam s metodou seznámila. Jelikož ona sama byla s novém, revolučním typem výuky velice spokojena, rozhodla se zavést tento typ vyučovací metody i v Moravskoslezském kraji.

Ředitel má pod sebou pět stálých zaměstnanců, tedy čtyři sekretářky, každou pro jednu z poboček, a jednu osobní asistentku, a dále všechny lektory včetně hlavního lektora. Ředitelka společnosti má na starost řízení činnosti celé firmy, která zahrnuje úkoly personální, marketingové, strategické plánování atd. Bc. Lenka Hudáková má dlouholeté zkušenosti a praxi v předchozích zaměstnáních v oboru obchodu, administrativy a marketingu. Zároveň v roce 2004 úspěšně ukončila Vysokou školu podnikání a.s., v oboru Podnikání, bakalářskou zkouškou.

#### **2.3.4. Sekretářky**

V jazykové škole TOP School s.r.o. pracují na hlavní pracovní poměr 4 sekretářky, každá na jedné z poboček - v Ostravě, Karviné, Havířově a Frýdku-Místku. Mají na starost kontakt s klientelou, vypisování přihlášek, denní poštu a fakturaci. Každá sekretářka je vedoucí pobočky a dohlíží na provoz jazykových kurzů.

#### **2.3.5. Asistentka ředitele**

Asistenta ředitele je zaměstnána na částečný úvazek a její povinností je měsíční zpracování výplat a faktur všech zaměstnanců firmy a lektorů. Společně s hlavní lektorkou prezentuje jazykovou školu TOP School s.r.o. ve firmách.

#### **2.3.6. Dodavatelé firmy**

Mezi dodavatele firmy patří lektori a dodavatelé učebních a výukových materiálů. K zajištění výuky je potřeba profesionálního týmu rodilých mluvčích a českých profesionálů. Jazyková škola TOP School s.r.o. tímto týmem disponuje. V jejích řadách jsou lektori, jejichž komunikační schopnosti v anglickém jazyce jsou na vysoké úrovni, mají zkušenosti ze zahraničí, jsou certifikovaní a mají zkušenosti s předchozí výukou.

Na dosažení profesionálního týmu lektorů dohlíží jeden hlavní lektor, který má na starosti vyškolení lektorů pro výuku Callanovy metody, zajištění plynulého chodu jazykových kurzů a dohlíží na dostatečný počet lektorů, organizuje a vede výběrové pohovory na pozici nového lektora pro jazykovou školu TOP School s.r.o, chodí na náslechy lektorům stávajícím a neustále dohlíží na kvalitu výuky. Povinnostmi lektorů je

vést výuku ve shodě s principy a pravidly Callanovy metody, snažit se uspokojit požadavky studentů, pečlivě se na vyučovací hodiny připravovat.

Dodavatelem knih a dalších učebních a výukových materiálů je výhradně Callan School, dodací termíny se pohybují mezi jedním až dvěma týdny. Jelikož Callanova metoda je opravdu specifická, je toto výhradní dodavatel, pomůcky pro výuku totiž nelze zakoupit v běžných obchodních či knihkupeckých řetězcích.

## **2.4. Zákazníci**

Čeští zákazníci dnes požadují stále vyšší kvalitu jazykové výuky. Metody, které nedávno představovaly naprostou špičku v oboru, jsou dnes už jen běžným standardem. Takto náročným požadavkům vychází vstříc společnost TOP School s.r.o. s nabídkou služeb, které odpovídají individuálním potřebám zákazníka a optimálním způsobem kombinují rozsah poskytovaných služeb s rozumnými cenami. Nezbytným předpokladem pro poskytování kvalitních jazykových služeb je úzká spolupráce se zkušenými lektory.

Klientelou společnosti TOP School s.r.o. jsou jak firmy, tak i veřejná a státní správa, protože vstupem ČR do EU je potřeba, aby zaměstnanci ve státní a veřejné správě uměli aktivně mluvit alespoň jedním cizím jazykem. Nechybí ale ani studenti základních, středních a vysokých škol, uchazeči o zaměstnání, zaměstnanci, kteří potřebují angličtinu přímo pro výkon své profese nebo i nepřímo pro zajištění kariérového a osobního růstu.

Zákazníci se na tuto jazykovou školu obracejí zejména za účelem "rozmluvit se". Většinou jde o klienty, kteří už se anglický jazyk učili, nicméně znají ho pasivně a přestože znají mnoho pouček a gramatických pravidel, nejsou schopni ve skutečnosti sami mluvit. Nároky těchto klientů jsou jednoduché, chtějí se, stejně jako naprostí začátečníci, naučit anglicky mluvit rychle, levně, kvalitně a být schopni reagovat při každodenních situacích. Tyto nároky jazyková škola TOP School s.r.o. splňuje.

Nemalou výhodou této jazykové školy a zároveň výhodou pro nastávající studenty je, že jazyková škola TOP School s.r.o. poskytuje ukázkovou hodinu zdarma, aby měl student

možnost výuku netradiční metodou shlédnout předtím, než se do kurzu přihlásí a tak si sám vytvořil vlastní názor na výuku a rozhodl se, zda chce se studiem začít.

Klienti jazykové školy TOP School s.r.o. si vybírají kurz z opravdu široké nabídky. Kurzy probíhají v průběhu celého pracovního týdne, v ranních, dopoledních, odpoledních i večerních hodinách, a v případě zájmu je možno zúčastnit se i výuky o víkendu. Callanova metoda se skládá z dvanácti úrovní, takže si student vybírá vhodný kurz podle dvou kritérií - termínu výuky a požadované úrovně. V učebnách na každé pobočce probíhá v každé učebně výuka téměř celý den, možnosti jsou opravdu široké. Student si také může volit z dvou možností výuky Callanovou výukou - buď výuku semestrální nebo intenzivní, kdy student zaplatí pouze období a počet hodin, na které chce docházet. Jelikož se tato jazyková škola snaží vyjít studentům vstříc co nejvíce, maximální počet studentů je 8 ve skupině, aby výuka byla co nejefektivnější.

Vedle kurzů na pobočkách nabízí jazyková škola TOP School také soukromou výuku jednotlivce v místě určení klientem. Ani firemní výuka není výjimkou. Širokou škálu možností rozšiřují ještě hodiny s rodilým mluvčím, jak konverzační, tak výuka Callanovou metodou.

## **2.5. Konkurence**

Jazyková škola TOP School s.r.o. vstupovala na trh jako první soukromá jazyková škola v Moravskoslezském kraji, která vyučuje Callanovou metodou. V tomto kraji v roce založení neměla žádnou konkurenci a tak nečelila žádné přímé konkurenci, která by nabízela výuku cizího jazyka Callanovou metodou a nacházela by se v oblasti Moravskoslezského kraje. Na českém trhu působila pouze jedna jediná škola vyučující touto metodou, English School v Praze. Během čtyřletého působení TOP School s.r.o. na trhu se už ale konkurence objevila, jedna z nich přímo v Ostravě. Přesto nebyla činnost a úspěšnost této jazykové školy nijak narušena a stále se těší velkému zájmu studentů.

Za další přímé konkurenty lze považovat další jazykové školy v Moravskoslezském kraji, které ovšem vyučují běžnou zdlouhavou a nudnou metodou výuky. Konkurenti jsou především firmy, které uspokojují stejné potřeby jako jazyková škola TOP School s.r.o. Do přímých konkurentů dále ještě můžeme zahrnout státní i soukromé školy, které vzdělávají

žáky v cizím jazyce v rámci školních osnov. Je to vzdělávání do jisté míry omezené, neboť v TOP SCHOOL si může každý klient zvolit počet hodin a intenzitu výuky.

## **2.6. Reklama**

Oslovení veřejnosti probíhá za pomoci inzerce v regionálních denících tj. Karviná – Karvinský měsíčník, Ostrava – Program. Dále prostřednictvím internetu, tj. vlastní prezentací [www.topschool.cz](http://www.topschool.cz) a registrací [www](http://www) stránky do českých vyhledávačů a také umístění linky na internetové stránce londýnské školy Callan School. Další podporou reklamní kampaně je umístění reklamních bannerů na vhodných internetových stránkách, tedy na stránkách pro nezaměstnané, pro ty, kteří hledají zaměstnání lepší, na stránkách pro žáky a studenty, které podpoří oslovení cílových zákazníků.

K posílení těchto reklamních tahů napomáhá dále umístění letáků do MHD resp. Karviná – autobusy, Ostrava – tramvaje, autobusy, trolejbusy, dále do Městských informačních center, knihoven, knihkupectví do oddělení vzdělávání a na vývěsky na úřadech práce.

Firemní klientele jsou zasílány formou osobního dopisu či emailu přímo majiteli resp. jednatelem společnosti informace s přímou nabídkou služeb. Podle průzkumu úspěšnosti této metody, dle ekonomických a marketingových ukazatelů, jde o 5% úspěšnost.

### **3. Analýza aktuálního stavu managementu organizace**

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat současný stav managementu jazykové školy TOP School s.r.o., nastínit povinnosti jednotlivých zaměstnanců a organizační strukturu jejího chodu, zjistit, zda se ve struktuře vedení nachází nedostatky a pokud ano, navrhnout řešení, jak je odstranit nebo alespoň napomoci k jejich eliminaci.

Tento proces bude prováděn na základě četných konzultací s představiteli, zástupci a zaměstnanci firmy. Dále bude paní ředitelce Bc. Lence Hudákové, jednotlivým sekretářkám, asistentce a hlavní lektorce dán dotazník, který se pokusí odhalit některé nedostatky řízení organizace, v případě, že existují. Z dotazníků bude vyhotovena podrobná analýza a v případě nalezení nějakého nedostatku či problému, bude vykonstruován návrh vedoucí ke zlepšení situace.

Tato bakalářská práce se zabývá zejména organizační strukturou a prací sekretariátu. Jsou zkoumány povinnosti sekretářek, nedostatky jejich pracovní struktury a cílem bude zvýšit efektivitu a výkonnost jejich práce, pokud nebude z výzkumu patrné, že je ve společnosti dosaženo ideálního stavu.

#### **3.1. Personální struktura firmy**

V této části bakalářské práce jsou podrobně popsány jednotlivé povinnosti vedení a zaměstnanců jazykové školy TOP School s.r.o. Tato část slouží jako výchozí oddíl pro analýzu dotazníků a celého výzkumu. Na základě něj budou výstupy výzkumu porovnávány a budou se vytvářet konečné závěry o úspěšnosti a propracovanosti organizační struktury managementu této společnosti.

##### **3.1.1. Ředitelka**

Ředitelka jazykové školy TOP School s.r.o. Bc. Lenka Hudáková je v čele firmy, která disponuje pěti stálými zaměstnanci. Její pracovní náplní je péče o chod celé firmy. Ředitelka se stará o dostatečnou reklamu firmy v médiích, dopravních prostředcích,

bannerech, úřadech práce, jiných vzdělávacích centrech, atd. Vedle reklam v institucích má jazyková škola TOP School s.r.o. reklamy také na významných internetových portálech.

Ředitelka v pracovním týdnu alespoň jednou navštíví každou pobočku a dohlíží na její správný chod. Dalším důvodem jejich návštěv poboček, je styk s klienty, tedy studenty. Paní ředitelka se snaží být k dispozici v případě jakéhokoli problému či stížnosti a efektivně se snaží vše řešit. Sekretářkám zadává jasně dané a pravidelné úkoly, převážnou většinu úkolů ale sama ředitelka po sekretářkách kontroluje. Společně se sekretářkami a asistentkou se podílí na fakturaci a vyhotovování výplatních pásek pro lektory.

Mimo práci na pobočkách ředitelka jazykové školy TOP School s.r.o. spolupracuje s úřady práce, neustále obnovuje svou nabídku a umožňuje tak, aby lidé měli možnost stát se lektory v její firmě. Vedle spolupráce s úřady práce komunikuje paní ředitelka také s ministerstvem školství. Snaží se získat akreditaci pro výuku pomaturitního studia, pro kterou je podmínkou splnění několika podmínek ministerstva školství České republiky. Nezbytná je také spolupráce s dalšími školami vyučující anglický jazyk Callanovou metodou, teda s jazykovou školou v Londýně, Praze a Bratislavě. Jazyková škola TOP School s.r.o. spolupracuje také s cestovní agenturou BOŠ, která pro ně každoročně organizuje zájezdy s angličtinou do Chorvatska.

Kromě řízení práce sekretářek se paní ředitelka zúčastňuje schůzek s majiteli prostor, ve kterých má kanceláře, a pokud zájem studentů přesahuje momentální kapacitu prostor, objíždí nové prostory s větší kapacitou a více místnostmi k pronajmutí.

Také spolupráce s Evropskou unií a získávání jak překladatelských tak tlumočnických zakázek, je náplní práce ředitelky. Získávání příspěvků na vzdělávání nezaměstnaným lidem a matkám na mateřské dovolené, aby jim mohla být poskytnuta výuka angličtiny co nejlevněji.

Paní ředitelka také samozřejmě dohlíží na ekonomickou bilanci firmy, věnuje se strategickému plánování a sledování rozpočtu. Po přijetí výplatních pásek od účetní a asistentky ředitele, či po přijetí faktur od lektorů, ona sama odesílá mzdu lektorům na bankovní účet, stejně jako výplatu sekretářkám.



Vedle účetní, marketingové a propagační činnosti paní ředitelka také sama oslovuje firmy a nabízí jim výuku angličtiny Callanovou metodou dle jejich požadavků. Pokud firma alespoň projeví zájem, domluví s ní termín ukázkové hodiny s obchodním zástupcem a hlavní lektorkou.

Dále se také spolupodílí s hlavní lektorkou na výběru lektorů. Hlavní lektorka prozkouší a vyškolí lektory a následně předloží ředitelce zprávu. Ředitelka se s lektory osobně sejde a následně vybere nové lektory a podepíše s nimi smlouvy.

Ředitelka získává zpětnou vazbu o lektorech od hlavní lektorky, která chodí lektorům na náslechy do jejich hodin. Tyto náslechové hodiny se uskutečňují jednou za tři měsíce u každého lektora.

Jednou měsíčně ředitelka svolává porady, kterých se účastní kromě ní hlavní lektorka, asistentka ředitelky a sekretářky. Porady jsou většinou spojeny s večeří v restauracích v centru Ostravy. Se sekretářkami se probírají příjmy a očekávané příjmy do konce semestru, nápady na umístění nových reklamních ploch, chyby, kterých se sekretářky dopustily, a počty studentů. S hlavní lektorkou jde převážně o počty lektorů a jejich hodnocení a také pořádání společných akcí se studenty.

### **3.1.2. Asistentka ředitele**

Asistentka ředitele není zaměstnána na hlavní pracovní poměr, ale pracuje pouze několik hodin v měsíci. Lektori ji vždy na začátku nového měsíce posílají výkaz svých odučených hodin a ona ho na základě tzv. prezenčních listin kontroluje. Prezenční listiny jsou výkazy probíhajícího kurzu, kde se zapisuje prezence studentů, údaje o probrané látce, a na kterou se podepíše lektor, který hodinu odučil. Seznam odučených hodin v měsíčních výkazech musí korespondovat s podpisy na prezenčních listinách. Podle prezenčních listin se také orientují sekretářky, protože studenti, kteří měli absenci ve svém kurzu, si daný počet promarněných lekcí mohou nahradit v jiném kurzu v semestru, který mají zaplacený.

Poté, co asistentka ředitele zkontroluje výkazy lektorů a prezenční listiny, předává získaná data účetní, která vyhotovuje lektorům, kteří byli přijati na dohodu o provedení práce, výplatní pásky.

Pokud je s lektorem sepsána smlouva o dílo, asistentka ředitele mu po kontrole výkazů s prezenčními listinami sdělí, zda je uvedený počet odučených hodin správný. Pokud ano, vystaví lektor jazykové školy TOP School s.r.o. fakturu, kterou paní ředitelka schválí a proplatí odměnu.

Vedle povinnosti zpracovávat výkazy a prezenční listiny, dohlíží asistentka ředitele na kontrolu výše proplácení cestovních výdajů, o které si každý měsíc zažádají lektoři, kteří cestují.

Třetím důležitým úkolem asistentky ředitele je vystavování smluv novým lektorům, popřípadě dohod o provedení práce. Asistentka ředitele taktéž dohlíží na prodlužování smluv a dohod.

Vedle těchto stálých měsíčních povinností asistentka ředitele plní nárazové úkoly udělené paní ředitelkou, které jsou právě potřeba, jako například korektura nabídek výuky anglického jazyka Callanovou metodou pro firmy či drobná organizace zájezdu do Chorvatska s angličtinou jak pro zájemce z řad stávajících studentů, tak pro zájemce z řad široké veřejnosti.

### **3.1.3 Sekretářky**

V jazykové škole TOP School s.r.o. jsou zaměstnány čtyři sekretářky, každá na jedné pobočce (Ostrava, Karviná, Havířov, Frýdek-Místek). Hlavní pobočkou a tedy centrem veškerého dění, porad a obchodních schůzek, je ostravská pobočka.

Všechny čtyři sekretářky mají zhruba stejné povinnosti, mírně z této charakteristiky vybočuje sekretářka ostravské pobočky, které má o něco více povinností, jakožto sekretářka centrální pobočky.

Pravděpodobně nejvíce času zabere sekretářkám péče o zákazníky, tedy o studenty stávající a o nové potencionální klienty. Do této péče se zahrnuje příprava občerstvení, které mají studenti v ceně kurzu, a s tím spojené mytí nádobí, nákup občerstvení apod. Vedle toho je samozřejmý samotný úklid učeben, chodeb a kanceláře.

Nejpodstatnějším faktem je ale, že sekretářky každému novému studentovi vysvětlují principy výuky anglického jazyka Callanovou metodou, tuto metodu prezentují a jsou neustále k dispozici pro jakékoli dotazy. Stejně tak sekretářky neustále reagují na telefonické dotazy zájemců, či ty poslané elektronickou poštou odpovídají na dotazy potencionálních zákazníků a zvou je na bezplatné ukázkové hodiny, aby sami výuku novou metodou viděli.

Do péče o klienty částečně spadá také tvorba rozvrhů kurzů. Sekretářky se snaží studentům vyjít maximálně vstříc, takže se snaží rozplánovat jednotlivé lekce na dny a hodiny v týdnu dle jejich potřeb a možností, nejsou proto výjimkou kurzy, které začínají v sedm hodin ráno ani takové, které končí v sedm večer, protože zaměstnanci jazykové školy TOP School s.r.o. si uvědomují časovou podmíněnost svých studentů a jejich nároky.

Další povinností sekretářek je péče o firemní klientelu, tedy o studenty, kteří nestudují ve veřejných kurzech, ale o ty, kteří studují přímo ve své firmě. S těmito studenty je navázána poměrně častá komunikace, aby si byla jazyková škola jista, že firemní studenti jsou spokojeni. Často také pro firmy vytvářejí tabulky či hodnocení úspěšnosti jejich zaměstnanců v kurzech, které si firmy často vyžadují.

Velkou náplní pracovního času sekretářek je také péče o firemní administrativu, záznamy o kurzech a studentech, které je třeba mít neustále aktualizované, aby byl znám stav firmy a počet jejich studentů. Samozřejmě do této části spadá také vedení příjmových dokladů a faktur od studentů, vedení záznamů o tržbách a příprava na porady.

Pokud se stane, že je nějaký z lektorů vážně nemocen, má sekretářka na pobočce, na které měl lektor vyučovat, povinnosti najít suplujícího lektora.

Na začátku každého měsíce sekretářky tisknou a do učeben chystají aktuální prezenční listiny, upravují rozvrhy kurzů a aktualizují rozvrhy lektorů. Na internetových stránkách jazykové školy TOP School s.r.o. si studenti mohou zjistit, jaké kurzy právě běží, které jsou volné, v jakém časovém rozpětí a o jaké úrovni jde, takže další povinností sekretářek je vkládat na internetové stránky aktuální informace.

### **3.1.4 Hlavní lektorka**

Povinností hlavní lektorky jazykové školy TOP School s.r.o. je organizace pohovorů s novými zájemci o lektorství, a pokud je nových lektorů potřeba, provádí hlavní lektor školení. V tomto školení seznamuje několik nových lektorů, kteří úspěšně prošli pohovorem, s principy a pilíři Callanovy metody, vysvětluje jim strukturu vyučovací hodiny a základní povinnosti lektorů.

Hlavní lektorka také pravidelně dochází na náslech do vyučovacích hodin jak stávajícím, tak novým lektorům a dohlíží na to, aby byly principy Callanovy metody dodržovány. Stejně tak je jako hlavní metodik k dispozici lektorům, kteří mají dotazy nebo si nevědí s něčím rady.

Vedle této spolupráce s lektory, spolupracuje úzce hlavní lektor také se sekretářkami, sleduje početní stav lektorů na jejich pobočkách a v případě, že zájem ze stran studentů přesáhne možnosti výuky lektorů, tedy že už není moc lektorů, kteří by si mohli přibrat nové kurzy, k dispozici, hlavní lektor přibírá nové posily.

S těmito povinnostmi souvisí s tím spojená administrativa a mailová korespondence s uchazeči o lektorství.

### **3.1.5 Lektori**

Hlavní povinností lektorů je svědomitě a dle pravidel Callanovy metody odučit jednotlivé kurzy, být vždy připraven na vyučovací hodinu, zachovávat vstřícný přístup ke studentům a být vždy k dispozici pro jejich případné dotazy či připomínky. Lektor je povinen se na svou hodinu dostavit alespoň pět minut před začátkem lekce, připravit se a věnovat se studentům.

Vedle povinností spojených s péčí o zákazníky a svědomité přípravy na vyučovací hodiny, je lektor povinen vést měsíční seznam svých odučených hodin za účelem obdržení mzdy.

Pokud má lektor nějaké problémy se studenty v kurzu, či pokud z nějakého důvodu v určitém kurzu nemá možnost dodržet některý z principů Callanovy metody, je lektor povinen tuto skutečnost ohlásit hlavnímu lektorovi.

Pokud lektor vážně či dlouhodobě onemocní, je povinen tuto skutečnost neodkladně ohlásit sekretářkám z poboček, na nichž měl učit. Sekretářka okamžitě hledá suplujícího lektora. Pokud se jedná o jiný důvod než je dlouhodobá nemoc, zajišťuje si lektor suplování sám.

## 4. Výzkum, návrhy a doporučení

Za účelem výzkumu jsem vypracoval a rozeslal sekretářkám a ředitelce firmy TOP School s.r.o. dotazník. Cílem dotazníku je analyzovat současný stav organizace práce sekretářek, posoudit styl řízení, zjistit motivaci na pracovišti, stejně jako to, co je pro sekretářky motivací největší a jak jsou na pracovišti spokojeny.

Vedle těchto hlavních bodů jsem chtěl také zjistit, zda sekretářky shledávají některé ze svých povinností jako špatně organizované nebo jestli musí dělat něco, co není v jejich popisu práce. Další otázkou bylo, zda mají nějakou představu o tom, jak by se některé jejich úkoly daly zjednodušit, usnadnit či jinak lépe zorganizovat.

Na konci bakalářské práce v příloze č.1 a č.2 příkládám dva dotazníky. Jeden pro ředitelku a druhý pro sekretářky, zaměřené na dvě odlišné skupiny respondentů, ovšem dotazující se na stejné věci ze dvou pohledů - tedy z pohledu zaměstnance - sekretářky - a z pohledu ředitelky společnosti.

Dalším zdrojem informací o firmě byly konzultace s ředitelkou firmy TOP School s.r.o. paní Bc. Lenkou Hudákovou, hlavní lektorkou Veronikou Kočurovou a sekretářkou pobočky v Ostravě Lenkou Ringošovou.

Konzultace s ředitelkou firmy se uskutečňovaly na pobočce v Ostravě. Vždy jsem měl připraveny otázky ohledně společnosti. Rozhovory nebyly dlouhé, spíše jsem si jen doplňoval informace získané od hlavní lektorky. S hlavní lektorkou jsem stejně jako se sekretářkou pobočky v Ostravě mluvil přibližně třikrát měsíčně. Většinu informací, které jsem použil v bakalářské práci mi poskytla hlavní lektorka. Ohledně otázek založení a směru vývoje firmy jsem mluvil s ředitelkou TOP School s.r.o.

## 4.1 Analýza výstupu výzkumu

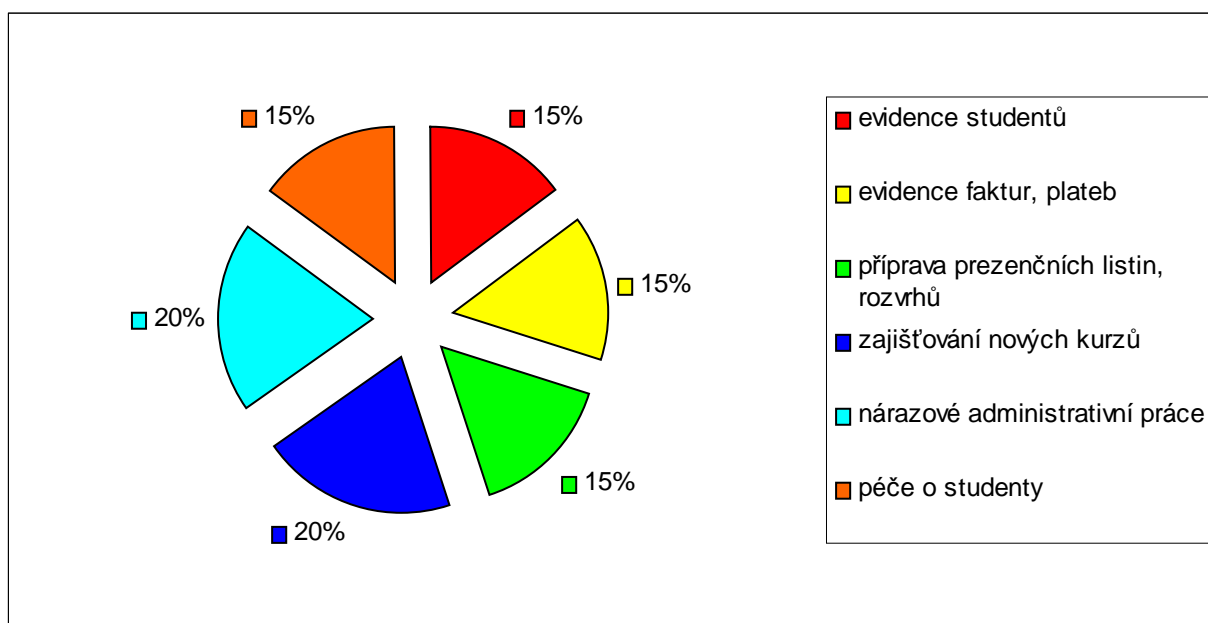
### 4.1.1 Práce sekretářek

V této části bakalářské práce se zaměřím na pracovní náplň sekretářek jazykové školy TOP School s.r.o. a účelné využití jejich pracovní doby.

Pracovní doba sekretářek je 40 hodin týdně. Jejich hlavními povinnostmi jsou péče o klienty - budoucí či současné studenty, evidence faktur, příprava prezenčních listin, zajišťování nových kurzů, nárazové administrativní práce.

V následujícím grafu je podle vyplněných dotazníků sekretářkami, uveden podíl jednotlivých úkolů na celkové týdenní pracovní době sekretářek.

Graf 4.1.1.2: Rozvržení pracovní doby sekretářek



Zdroj: vlastní zpracování

Zajišťování nových kurzů a nárazové administrativní práce zaberou sekretářkám nejvíce času. Nárazové administrativní práce zahrnují také úkony, jako přípravy na porady, vypracovávání statistik, řešení aktuálních účetních problémů, kontrola starší administrativy.

**Zajišťování nových kurzů** má několik stádií. Zájemce se většinou s jazykovou školou zkontaktuje, sekretářka ho pozve na ukázkovou hodinu, před níž mu osobně vysvětluje principy Callanovy metody a odpovídá na zákaznické dotazy. Po ukázkové hodině předá zákazníkovi dotazník, zjistí, zda se mu výuka líbila a pokud ano, snaží se s ním domluvit na termín výuky. Klient se může přidat k rozběhnutému kurzu nebo počká, až se otevře kurz nový, který mu časově vyhovuje lépe. Pokud se student přihlásí do kurzu, sekretářka mu zajišťuje učebnice a CD s Callanovou metodou. Často sekretářka sama oslovuje, většinou prostřednictvím emailu, různé firmy a společnosti s nabídkou kurzů v jejich firmě, zasílá jim nabídky, domlouvá termín ukázkové hodiny přímo u nich na pracovišti, v případě úspěšné ukázkové hodiny pak domlouvá termín výuky a lektora, které bude v nové firmě vyučovat.

Na zajišťování nových kurzů navazuje **evidence studentů, plateb a faktur**. Seznamy studentů jsou neustále aktualizovány. Veškeré platby a faktury za kurz vystavují a přijímají sekretářky jednotlivých poboček, které je také pečlivě vedou v evidenci.

**Příprava prezenčních listin a rozvrhů** je nezbytná pro chod kurzu. Každý nový měsíc sekretářky tisknou prezenční listiny, seznamy studentů společně s prostorem pro zápis probrané látky a poznámky pro lektory. Rozvrhy je třeba stále aktualizovat, neustále se otvírají nové kurzy nebo se mění aktuální úroveň angličtiny, ve které daný kurz je a podle toho si také zájemci vybírají, jakou úroveň chtějí studovat. Termíny kurzů, stejně jako daná úroveň a zbývající počet volných míst pro zájemce, jsou také neustále sekretariátem aktualizovány na internetu.

Poslední položkou je **péče o studenty**. Jde o velice široký pojem. Péče o studenty zahrnuje například přípravu občerstvení, studenti mají v ceně kurzu kávu, vodu a čaj. S tím je spojeno neustálé doplňování zásob, umývání nádobí. Sekretářka je také k dispozici vždy, když nějaký kurz začíná či končí, aby studenti měli vždy prostor k dotazům či připomínkám. Pokud se studenti nemohou dostavit na kurz a jedná se o málo početnou skupinu, domlouvá s nimi sekretářka, stejně jako s vyučujícím lektorem, termín pro náhradu. Pokud se do kurzu nějaký student nedostaví a má zájem vybrat si svou absenci v náhradní hodině, pomáhá mu sekretářka vybrat vhodný termín či úroveň. Často se stane, že pokud je student nemocný, či se z jiného důvodu nemůže na svou hodinu dostavit, kontaktuje sekretářku a ta mu v případě zájmu sdělí probranou látku. Aby se studenti cítili v



kurzech dobře a výuka je bavila, je také potřeba udržovat učebny ve výborném stavu a pokud je období nějakých svátků, sekretářka stylově vyzdobuje učebny, například v období Vánoc či Velikonoc.

Co se týče výkonu činností, které sekretářky nemají v popisu práce, stráví každá přibližně dvě hodiny týdně úklidem společných prostor. Vzhledem k tomu, že se učebny jazykové školy TOP School většinou nacházejí ve větších budovách, kde mají kanceláře další firmy, podílejí se sekretářky také na úklidu společných prostor. Spolu s roznosem reklamních letáků v místě pobočky jazykové školy, je toto jediná nepovinná činnost sekretářek, kterou nemají v popisu práce.

Při průzkumu toho, jak jsou sekretářky motivovány bylo zjištěno, že pokud by měly motivaci na pracovišti ohodnotit stupněm 1-5, průměrná motivace by dle jejich názorů a odpovědí z dotazníků byla 3,5. Podle jejich odpovědí jsou pro ně největší motivací finanční odměny, následuje den volna a možnost docházky do kurzů angličtiny, kterou jim paní ředitelka umožňuje v rámci profesního rozvoje a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.

Jako hůře organizovanou činnost sekretářky uvedly přeposílávání informací třetím osobám. Shledaly tuto činnost jako zdlouhavou a neefektivní.

Všechny sekretářky uvedly, že ještě nedávno měly problém s tím, že musely často hledat suplující lektory a to jim zabralo hodně času, a proto nestíhaly své povinnosti. Často se totiž stávalo, že pokud lektor měl jakýkoli důvod (musel se učit, psát seminární práci, necítil se dobře, musel na úřad), zavolal sekretářce pobočky, na které probíhal daný kurz, že nemůže vyučovat, a ta za něj hledala náhradu. Týdně tak sekretářky strávily hodiny telefonováním a psaním emailů ostatním lektorům, kteří by mohli tyto hodiny odučit. Lektori mají v pracovních podmínkách, že za ně bude sekretářka hledat náhradu jen pokud půjde o vážné důvody - dlouhodobé onemocnění, či úmrtí v rodině. V nedávné době se začaly tyto skutečnosti uvedené v pracovních podmínkách lektorů striktně dodržovat. Nyní si lektori hledají suplující náhradu sami, což má několik výsledných efektů. Zaprvé, sekretářky tím ušetří spoustu času a své povinnosti nyní plní v termínech tak, jak mají. Zadruhé, lektori mají větší zodpovědnost za své kurzy, když si náhradu musí zařizovat sami, suplování je méně, lektori objektivně vyhodnocují, zda je opravdu třeba hledat si za sebe náhradu nebo zda mohou hodinu odučit sami.

#### 4.1.2 Práce ředitelky

Ředitelka společnosti paní Bc. Lenka Hudáková většinou zadává práci sekretářkám přes e-mail. Díky tomuto stylu se dá většina úkonů zpětně dohledat, zkontrolovat jejich plnění a termíny. Ostatní důležitější úkoly zadává sekretářkám osobně při svých návštěvách na jednotlivých pobočkách. U každé činnosti mají sekretářky určen termín, to, jak si práci samy rozvrhnou a rozdělí, je už většinou na nich. Při nesplnění termínu musí práci dodělat po pracovní době. Často se stává, že úkol musí vypracovat každá sekretářka na své pobočce. Až jsou všechny úkoly hotové, zadá ředitelka tuto práci jedné ze sekretářek, která je zpracuje uceleně do jednoho formátu pro celou společnost.

Paní ředitelka se snaží vybudovat příjemné pracovní prostředí na všech svých pobočkách. Motivuje své zaměstnance a dohlíží na správný chod poboček. Hlavní motivací podle ředitelky společnosti je peněžní odměna. Vedle pravidelného platu se jedná o nepravidelné peněžní odměny, které jsou vypláceny nejčastěji jednou za půl roku. Za další důležitou část motivace považuje ředitelka pracovní volno nahrazující práci přesčas. Většinou by se mělo jednat o volné pátky. Další motivací je peněžní odměna za zajištění nových kurzů ve firmách. Odměna se pohybuje ve výši 500,- Kč za nový kurz.

Delegování povinností a práce je v TOP School s.r.o. na vysoké úrovni. Ředitelka deleguje jak povinnosti ohledně práce s lektory a péče o studenty tak administrativní činnosti. Hlavní lektorka je zodpovědná za přijímání a kontrolu lektorů, za ukázkové hodiny ve firmách a komunikaci s rodilými mluvčími. Sekretářky mají povinnosti týkající se péče o studenty, administrativu a kontaktování studentů a firem.

Kontrola probíhá jednou týdně na pobočkách, kdy si ředitelka vždy vyhradí čas a probere případné problémy a nedostatky s jednotlivými sekretářkami. Na hlavní pobočce v Ostravě toto spojí s kontrolou hlavní lektorky. Jednou měsíčně se konají porady, kterých se účastní ředitelka, hlavní lektorka, asistentka ředitelky a sekretářky. Probírají se složitější problémy a návrhy.

## 4.2 Závěr výzkumu

Z výstupu výzkumu je patrné, že práce sekretářek je efektivně rozložena, nedá se říct, že by nějakou nepodstatnou činností trávily nepřiměřeně hodně času. Se svým rozložením práce jsou spokojené. Pokud bychom se chtěli snažit hledat nějaké nedostatky v této organizaci, či činnosti, která by se dala eliminovat, a tím by sekretářkám ušetřila čas, mohl by to být jeden z faktorů péče o nové studenty. Každá sekretářka stráví mnoho času tím, že každému novému klientovi vysvětluje principy Callanovy metody, popisuje její pilíře, úrovně, postupy. Tak se stane, že minimálně deset minut stráví sekretářka s jedním novým studentem, či skupinkou studentů. Zvláště v měsících jako jsou září a leden, kdy se otevírá nejvíce kurzů, jde o mnoho hodin týdně. Řešením by byla audio či audiovizuální nahrávka s popisem Callanovy metody, která by se vždy zájemcům pustila a teprve pak by se zákazník ptal sekretářky na věci, které ho zajímají.

Přestože se toto řešení zdá být vhodným, jeho efektivita je diskutabilní. Mnoho zákazníků totiž dá na osobní kontakt, tedy preferují osobní výklad od sekretářky, což je často důvodem, proč se do kurzu zapisují. Je otázkou, zda by působení audiovizuální nahrávky bylo stejně efektivní a stále by se do kurzů zapisoval velký počet studentů. Bezpochyby by toto však bylo řešení, které by sekretářkám ušetřilo mnoho času pro další práci. Otázkou však zůstává, zda více času pro administrativní úkony, které sekretářky poté neplní v termínech a musí je provádět v neproplacených přesčasových hodinách, nebylo na úkor počtu nových studentů.

Řešením této situace by bylo proplácení přesčasových hodin, které sekretářky stráví vyplňováním pokladních dokladů, vypisováním faktur a ostatními administrativními úkoly.

Dalším možným řešením by bylo zadávání úkolů jen jedné sekretářce. Nyní se práce dělá jednotlivě pro všechny pobočky a až poté pro firmu TOP School s.r.o. jako celek. Vybraná sekretářka by dostala podklady od ostatních sekretářek e-mailem a zpracovala by úkol rovnou pro celou firmu. Tímto by se ušetřila práce sekretářek, které by musely jen poslat potřebné informace vybrané kolegyni. Sekretářky by měly rozdílné pravomoci a povinnosti, aby každá mohla sama řešit různé problémy a aby se v řešení problémů střídaly.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu managementu jazykové školy TOP School s.r.o., zaměřit se na povinnosti sekretářek a asistentky ředitele a podrobit je detailní analýze s cílem zjistit, zda jsou tyto povinnosti prováděny efektivně a v rozumném časovém rozvržení. Práce se věnuje pravomocím ředitele a zjišťuje, jakým způsobem jsou sekretářkám zadávány úkoly, jak funguje komunikace a motivace ve firmě.

Po nesčetných konzultacích s ředitelkou společnosti, hlavní lektorkou a sekretářkou ostravské pobočky jazykové školy TOP School s.r.o. a na základě dotazníků, které jsem předložil všem sekretářkám a ředitelce, jsem zjistil, že pracovní povinnosti sekretářek si sekretářky rozumně rozvrhují a žádná činnost výrazně nepřevažuje časovou náročností nad ostatními. Často se však stane, že i tak sekretářky nezvládnou své povinnosti splnit v pracovní době a proto jim přibývají přesčasové hodiny. K takovéto situaci dochází nejčastěji v obdobích, kdy se do kurzů zapisuje množství studentů (leden, září), jelikož se jim sekretářky musí osobně věnovat a seznámit je s principy Callanovy metody.

V důsledku toho jsem navrhl několik řešení pro zlepšení efektivity práce sekretářek. Jednou z možností by bylo pořízení audio či audiovizuálních nahrávek seznamující zájemce o studium s Callanovou metodou, u této možnosti jsem ovšem nastínil její výhody i nevýhody. Dalším návrhem bylo proplácení přesčasových hodin, které by bezesporu také zvýšilo motivaci sekretářek k vykonávání povinností. Dalším doporučením je sjednocení analýz, které se nyní vykonávají jednotlivě za pobočky, každá ze sekretářek samostatně. Následně se vypracovává celková analýza za celou TOP School s.r.o. Toto by odpadlo, kdyby měla každá sekretářka kompetence a povinnosti v jiných záležitostech firmy TOP School s.r.o. Ostatní sekretářky by jí e-mailem poslaly podklady, které by použila k vypracování celkové analýzy. Tak by odpadla práce ostatním sekretářkám a výsledek by byl shodný a efektivnější. Podmínkou by byla kompletnost a správnost zasílaných informací.

## Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Přel. KOUBEK, J. Praha: Grada Publishing. 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol.; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] DĚDINA, Jiří; MALÝ, Milan. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- [4] DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] DONELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] KOTLER, Philip.: *Marketing management*, 10.vyd. Praha: Grada publishing, 2001, ISBN 80-247-0016-6.
- [7] LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-70480-17-3.
- [8] VEBER, Jaromír a kol.: *Management-základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.
- [9] Interní materiály společnosti TOP School s. r. o.

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

# Seznam příloh

- Příloha I.** Dotazník pro ředitelku firmy TOP School s.r.o.  
**Příloha II.** Dotazník pro sekretářky firmy TOP School s.r.o.

## **Příloha I.**

### **Dotazník ředitelka - paní Bc. Lenka Hudáková**

tento dotazník je určený k provedení výzkumu k Bakalářské práci Management organizace

1. Myslíte si, že dostatečně motivujete své zaměstnance?
2. Co si myslíte, že je pro ně nejlepší motivací?
3. Jste spokojena s prací sekretářek?
4. Musíte jejich práci kontrolovat? Kolik času tím strávíte?
5. Co je podle Vás důvodem chyb sekretářek?
6. Co je zpomaluje při jejich práci?
7. Myslíte si, že dělají práci za lektory? Co konkrétně?
8. Máte dostatečnou zpětnou vazbu o jejich práci?
9. Řídíte jejich práci? Nebo používáte liberální styl a pouze zadáváte úkoly?
10. Důvěřujete sekretářkám? Svěřila byste jim zodpovědnou práci, kterou jinak vždy vykonáváte Vy, v době Vaší nepřítomnosti?

Děkuji a přeji hezký den Petr Kubiczek



## **Příloha II.**

### **Dotazník - sekretářky**

tento dotazník je určený k provedení výzkumu k Bakalářské práci Management organizace

1. Jmenujte prosím činnosti, které jsou náplní vaší práce a u každé činnosti, prosím, uveďte, kolik procent měsíčně své pracovní doby strávíte touto činností
2. Jaká je vaše týdenní pracovní doba?
3. Kolik času vám zabírají jiné aktivity, které nemáte v popisu práce? Některé jmenujte.
4. Jmenujte tři nepovinné činnosti, u nichž strávíte nejvíce času.
5. Jaké činnosti nejčastěji musíte dělat za lektory, které by mohli dělat sami, a nejsou vaší náplní práce?
6. Shledáváte nějakou z činností, které jsou náplní vaší práce jako špatně organizovanou, prováděnou a myslíte si, že by šla vyřešit efektivněji, rychleji?
7. Pokud ano, jmenujte, navrhněte řešení.
8. Jak jste v práci motivovaní? uveďte 1-5 jako ve škole
9. Co je pro vás největší motivací?
  - -pochvala
  - -ústní ohodnocení
  - -finanční odměna
  - -naturální odměna
  - -den volna
  - -jiné (jmenujte)

Děkuji a přeji hezký den Petr Kubiczek